International Journal of Advanced Engineering Research and Science (IJAERS)
Peer-Reviewed Journal
ISSN: 2349-6495(P) | 2456-1908(O)
Vol-8, Issue-6; Jun, 2021
Journal Home Page Available: https://ijaers.com/
Article DOI: https://dx.doi.org/10.22161/ijaers.86.55

The Role of school Managers in Brazil in Times of Pandemics: The Challenges of Democratic Management for the Quality of Education

O Papel do Gestor Escolar no Brasil em Tempos de Pandemia:os Desafios da Gestão Democrática Para a Qualidade da Educação

José Carlos Martins Cardoso, Jorge Antônio Lima de Jesus

Universidade Federal do Pará; Belém-Brasil

Received: 03 May 2021;
Received in revised form: 10 Jun 2021;
Accepted: 17 Jun 2021;
Available online: 30 Jun 2021

***Keywords*— School Management. Manager's Role. Democratic management. Pandemic. Brazil.**

***Abstract*— A *Covid-19 pandemic has brought immense challenges for all sectors in Brazil and worldwide, or that require coordinated actions in the management of educational institutions, especially in public schools that interrupt or leave a school. In this context, the objective of this article is to bring up the reflection on the role of the school manager as responsible for the administration of all resources: human, financial, material and pedagogical, and his skills in face of the quality of post-pandemic education. In this sense, the Law of Directives and Bases of National Education (BRASIL, 1996), includes the education systems that define the standards of democratic management of public education in basic education, according to the specificities at this time. Thus, a research adopted a qualitative methodology, through Literature Review ((LAKATOS and MARCONI, 2003) and by Documentary Research (MALDANER, 2015; GIL, 2018), where we analyze the current panorama of educational and school management in Brazil, identifying some premises and challenges for the manager, in dialogue with the legislation in force and authors dealing with the theme (DOURADO, OLIVEIRA, 2019; LÜCK, 2017; LIBÂNEO, 2011; PARO, 2006) .in an innovative and efficient way, despite all the problems that the country faces, many school managers can bring reflections on actions of return to educational activities or activities of scientific culture in dialogue with humanists, valuing a search for knowledge and the teaching-learning process of all the actors who play the space called school and security in life.*

***Resumo*— *A pandemia da Covid-19 vem trazendo imensos desafios para todos os setores no Brasil e no mundo, o que demanda ações coordenadas na gestão das instituições educacionais, principalmente nas escolas públicas que interromperam o ano letivo. Neste contexto, o objetivo deste artigo é trazer à reflexão sobre o papel do gestor escolar como responsável pela administração de todos os recursos: humanos, financeiros, de material e pedagógicos, e suas competências frente à qualidade da educação pós pandemia. Nesse sentido, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL,*

1996), destaca que os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na Educação Básica, conforme as especificidades como neste momento de emergência sanitária. Assim, a pesquisa adotou a metodologia qualitativa, por meio da Revisão da Literatura ((LAKATOS e MARCONI, 2003) e pela Pesquisa Documental (MALDANER, 2015; GIL, 2018), onde analisamos o panorama atual da gestão educacional e escolar no Brasil, identificando algumas premissas e desafios para o gestor, em diálogo com a legislação vigente e autores que tratam do tema (DOURADO, OLIVEIRA, 2019; LÜCK, 2017; LIBÂNEO, 2011; PARO, 2006). O estudo aponta que ainda há grandes demandas para a gestão escolar atuar de forma inovadora e eficiente, apesar de toda a problemática que o País enfrenta, muitos gestores escolares precisam trazer à reflexão em suas ações de retorno às atividades educacionais os aportes da cultura científica em diálogo com a humanista, valorizando a busca pelo conhecimento e o processo de ensino-aprendizagem de todos os atores que fazem funcionar o espaço denominado escola e com segurança à vida.

Palavras-Chave— *Gestão Escolar; Papel do Gestor; Gestão Democrática;Pandemia-Brasil.*

I. INTRODUÇÃO

Na história da Educação brasileira, as questões concernentes à administração e gestão escolar sempre estiveram vinculadas aos princípios e métodos utilizados na administração de grandes empresas e indústrias, e muitas escolas são transformadas em espaços restritos e fechados um sistema, que se diz articulado ao modelo de "gestão democrática", em que o gestor tem o papelprofissional de gerir e administrar os processos educativos escolares e não escolares na produção e difusão do conhecimento no campo educacional.(LÜCK, 2017).

Entretanto, qual é o perfil da formação deste gestor para gerir uma instituição privada ou pública? Quais são as reais demandas e tarefas deste gestor? Sempre será um desafio cotidianamente para este profissional da Educação, pois lidar com pessoas: professores, estudantes, corpo técnico, comunidade escolar, com os processos administrativos e educativos, alcançar metas e objetivos, e ainda lidar com situações adversas que surgem na escola rotineiramente é um trabalho complexo para o gestor.

Este artigo propõe trazer à reflexão estes dilemas e desafios enfrentados pelos gestores escolares quanto aos encaminhamentos e modos no que tange a sua função enquanto responsável desde a elaboração/reelaboração do projeto político pedagógico que justifique sua importância como um instrumento balizador, orientador, organizador e definidor da proposta pedagógica e da democratização da escola até as ações que demandamo processo de gestão educacional como uma práxis pedagógica administrativa, atuando na coordenação e supervisão de projetos pedagógicos e no gerenciamento de recursos humanos e financeiros da escola.

Em Belém do Pará, assim como no Brasil, já é significativo o interesse acadêmico, em torno deste tema, através de discussões, pesquisas, trabalhos e cursos de pós-graduação, como a proposta do curso de especialização em gestão escolar de várias instituições públicas e privadas. E agora, o gestor se prepara para mais um enfrentamento: atuar no espaço escolar e garantir a qualidade dos processos educativos frente à Pandemia do COVID 19[1].

A pandemia se alastrou pelo mundo todo e todos os setores da sociedade foram atingidos.Pensarno papel do gestor educacional no Brasil pós pandemia do COVID 19 em diálogo com a qualidade da Educação Básica já é um grande desafio para nós, pesquisadores, assim como para todos os educadores e gestores que trabalham com a Educação no país. Alguns documentos de instituições governamentais e não-governamentais já apontam para a adaptação das escolas neste processo do isolamento provocado pelo COVID-19 e trazem uma série de questões importantes e necessárias que irão nortear o "novo espaço escolar".

O conceito de gestão descreve-a como o gerenciamento, administração, onde existe uma instituição, uma empresa, uma entidade social de pessoas, a ser gerida ou administrada. O objetivo é de crescimento, estabelecido pela empresa através do esforço humano organizado, pelo grupo, com um objetivo específico. (ANTUNES, 2008).

E neste momento, os princípios da gestão democrática na escola será uma das premissas norteadoras para o gestor coadunar os objetivos deste "novo espaço escolar" que se transforma. A gestão democrática se caracteriza como um método de gerenciamento em que todos os grupos têm o poder de opinar em diferentes aspectos desde o planejamento até a implementação e avaliação dos resultados, como afirma Paro (2006).

[1] COVID 19: No final do ano de 2019, uma pneumonia de causa desconhecida foi detectada na província de Wuhan (China). O que começou como uma doença misteriosa, foi referida primeiramente como 2019-nCoV, doença causada pelo novo coronavírus (SarsCov-2) e se tornou mundialmente conhecida como COVID-19., que ocorreu em 11 de março de 2020, a COVID-19 foi caracterizada oficialmente como uma pandemia mundial. (Fonte: Organização Mundial de Saúde - OMS. Pandemia da doença de coronavírus COVID-19).

Assim, como ponto inicial deste constructo, insere-se a referência de pesquisa e análise sobre a atuação do gestor no âmbito da instituição do espaço denominado: Escola. Como salienta Lück (2009): "Propõe-se que a gestão da escola seja democrática, porque se entende que a escola assim o seja, para que possa promover a formação para a cidadania".

O papel do gestor passa a ocupar uma posição de destaque na agenda de mudanças necessárias frente ao olhar despolitizado imposto às várias décadas na educação brasileira e neste momento que vivenciamos a pandemia. Este gestor na contemporaneidade é o profissional responsável que faz a escola funcionar, quer pública ou privada; ele é essencial ao desenvolvimento social, humano, cultural e profissional de todos os educandos, pois a escola acaba refletindo os pressupostos de sucesso ou insucesso da sua equipe pedagógica e administrativa, especialmente à do seu gestor (LÜCK. 2009).

A gestão democrática está amplamente amparada pela legislação brasileira. A Constituição Federal de 1988 aponta a gestão democrática com um dos princípios norteadores para a educação brasileira. Assim como a "democracia" refere-se à "forma de governo" ou a "governo da maioria"; então, torna-se claro, que as relações cotidianas no âmbito escolar, devem explicitar esta linha de ação, porém sabendo-se que toda gestão, pressupõe uma "ação", e a palavra ação é justamente o oposto da inércia, do comodismo, espera-se do gestor educacional atitudes compromissadas de construir, de fazer e de compartilhar. Então, "Qual é o papel do gestor educacional frente aos desafios para a qualidade da Educação Básica pós pandemia do COVID 19?"

De acordo com os documentos oficiais do Ministério da Educação (BRASIL, 1996; 2020) e do Movimento Todos Pela Educação (1990; 2020), a gestão escolar deverá perpassar por adaptações e novos modelos organizativos, em que estas questões deverão ser vistas como passos para a elaboração de um plano de contingência que possa ser mais benéfico e que contribua para a qualidade da educação de crianças, jovens e adolescentes em todo o país.

Desde à atenção às políticas públicas e anúncios oficiais, que tornam-se importantes instrumentos, bem como a todas as diretrizes que serão estabelecidas nesta nova fase da História da Educação Brasileira, respeitando a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBEN, Lei n° 9394/96 (BRASIL, 1996), bem como as Diretrizes Nacionais da Educação Básica (BRASIL, 2013) até o planejar do "novo espaço escolar" neste cenário, mesmo de incerteza, é importante o gestor estabelecer os elementos necessários para trabalhar com a educação de forma planejada, envolvendo toda comunidade escolar.

Segundo Gadotti & Romão (1995, p. 35), implantar um processo de gestão escolar democrática na escola, justifica-se por duas questões: significa formar para a cidadania e melhorar o que é específico da escola, isto é, o seu ensino. A participação na gestão da escola proporcionará um melhor conhecimento do funcionamento da escola e de todos os seus atores envolvidos; proporcionará um contato permanente entre professores e alunos, o que leva ao conhecimento mútuo e, em consequência, aproximará também as necessidades dos alunos neste momento pós pandemia do COVID 19.

O gestor escolar deve estar em constante formação profissional, pois sua função assume um caráter pedagógico que deve levá-lo a uma contínua atividade de busca e investigação de sua especialidade. Severino (2009) nos remete a uma reflexão sobre a práxis histórica e social, como indivíduos formadores do saber, para a construção do processo de ensino e aprendizagem, enfatizando a postura profissional investigativa para a prática efetiva profissional, pois antes de se tornar gestor, esse profissional é um professor.

A abordagem da pesquisa é de cunho qualitativo exploratório, tendo por base a pesquisa de Revisão da Literatura por meio da Pesquisa Bibliográfica e Documental (MALDANER, 2015; GIL, 2019; LAKATOS; MARCONI, 2019). Este é um trabalho, que agrega na formação de futuros gestores da Educação Básica e Superior, já que somos seres inacabados e em constante transformação pelo processo educativo (FREIRE, 2007).

O artigo está organizado em seções itens. Inicialmente, introduzimos a temática com as inquietações e reflexões acerca de nossos objetivos; na primeira, apresentamos alguns aspectos da trajetória histórica da gestão escolar e da função de gestorna educação brasileira; na segunda, evidenciamos sobre a concepção da Gestão Democrática Escolar, apontando algumas das ferramentas da gestão participativa no enfrentamento da pandemia do COVID 19 no "novo espaço escolar". Finalizando, apresentamos as nossas considerações finais com um "novo" olhar para a gestão educacional no Brasil com foco na Escola Básica.

II. A GESTÃO ESCOLAR NO BRASIL: O PAPEL DO GESTOR DA EDUCAÇÃO BÁSICA

A "Gestão Escolar Democrática" no Brasil tem seu marco normativo com a promulgação da Constituição Federal de 1988 que institucionalizou a "Gestão Democrática do Ensino Público", sendo dessa forma

assegurada como o princípio da educação brasileira. Entretanto, a “gestão escolar” é uma expressão que ganhou corpo no contexto educacional acompanhando uma mudança de paradigmas no encaminhamento das questões desta área. Em linhas gerais, a “gestão escolar” é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a organização, administração, orientação e planejamento do trabalho educacional no interior das escolas. (LUCK, 2011).

Neste cenário, o conceito de gestão vem se reafirmando com o fortalecimento da democratização do processo pedagógico, com a participação responsável de toda a comunidade escolar nas decisões necessárias e na sua efetivação mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos, pois o gestor educacional deve dialogar, desde à elaboração da proposta pedagógica da escola; do plano de trabalho da instituição; da aprendizagem dos alunos; bem como do estabelecimento de estratégias para gerir a escola; implementando atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade.

Vale ressaltar que este princípio da “gestão democrática”, está configurado no Art. 206, inciso VI (BRASIL, 1988):

> Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:
>
> I - Igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
>
> II - Liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;
>
> III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
>
> IV - Gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
>
> V - Valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas;
>
> **VI - Gestão democrática do ensino público, na forma da lei;**
>
> VII - garantia de padrão de qualidade;
>
> VIII - piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, nos termos de lei federal. (BRASIL, 1988, grifos nossos).

Nas constituições anteriores nãohavia menção explícita ao processo de gestão educacional e, muito menos, o uso da expressão “democrática” para qualificá-la. O princípio da Gestão Democrática trata-se,pois, de uma inovação da Constituição de 1988 à organização do ensino nacional. Este princípio ainda figura no Plano Nacional de Educação, Lei 10.172, de 09de janeiro de 2001, assim como no atual Plano Nacional de Educação, Lei 13.005/2014,no qual o é apresentado em dois artigos: Art. 2º “§ VI - promoção do princípio da gestão democrática da educação pública”, e no Art. 9º:

> Os Estados, o Distrito Federal e os Municípios deverão aprovar leis específicas para os seus sistemas de ensino, disciplinando a gestão democrática da educação pública nos respectivos âmbitos de atuação, no prazo de 2 (dois) anos contado da publicação desta Lei, adequando, quando for o caso, a legislação local já adotada com essa finalidade. (BRASIL, 2014-2024).

Sendo repetidoem algumas estratégias e estampado na meta 19, do anexo, que faz menção direta aoprincípio:

> **META 19**: Assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para

tanto. (BRASIL, 2014 Anexos. Meta 9).

Considerando o princípio da "Gestão Democrática", etimologicamente a palavra *"gestão"* vem do latim *"gentio",* que por sua vez vem de *"genere"* – trazer em si, produzir[2]. Gestão é o ato de administrar um bem fora de si (alheio), mas também é algo que traz em si, porque nela está contido. E o conteúdo deste bem é a própria capacidade de participação – sinal maior de democracia. Gestão é administração, é direção. Gestor é ser Diretor e Administrador.

Como afirma Paro (2003), se estamos preocupados com a gestão das escolas, temos que considerar inicialmente o próprio conceito de *administração ou de gestão,* aqui neste constructo serão admitidas como sinônimos de "gestão escolar". Adotando, assim, o conceito mais geral de administração como "a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados" (PARO, 2006, p. 18).

Assim, esta concepção de "gestão" insere-se no universo escolar no Brasil, a partir dos anos de 1990, já no final do século XX, relacionando-se com os novos paradigmas e avanços tecnológicos, impulsionando as organizações a atingir seus objetivos, cumprir suas funções e desempenhar seu papel na sociedade globalizada, constituída de princípios e práticas decorrentes da promoção humana. Logo, sabendo das complexidades, e das dificuldades que as mudanças provocam, uma vez que para se mudar uma ideia/ação que exige ruptura histórica e quebra de paradigmas requer tempo e muita conscientização de todos os envolvidos, ainda nos dias atuais, quando nos deparamos com o "novo normal" da escola brasileira com a Pandemia do Coronavírus em todo o mundo. Quais serão os desafios e as prioridades do gestor escolar em tempos de pandemia?

A exemplo, Lück (2009, p. 188) já discorria em seus estudos que: "[...] nem sempre os membros da escola estiveram preparados para formas complexas de ação e passam a simplificá-la e a estereotipá-las, burocratizando-as e estabelecendo, desnecessariamente, hierarquização e segmentação inadequada". Entretanto, em tempos de pandemia, toda mudança provoca muitas discussões dialéticas no âmbito de qualquer instituição, ao desatar as amarras do lado operacional da administração científica, o gestor escolar percebe-se inserido em um contexto muito maior, cujo dimensão precisa ser incorporada para si, por si, pela instituição de ensino e pelo momento presente de epidemia sanitária.

Se a Administração Escolar era portadora de uma especificidade que a diferenciava da administração científica capitalista, cujo objetivo maior exigia a permanente impregnação de seus fins pedagógicos na forma de alcançá-los, com a Gestão Escolar no dia-a-dia traz um grande desafio: encontrar em meio à rotina escolar, o tempo de dedicação aos objetivos maiores de uma organização que enfrenta novos desafios. O gestor deverá verificar a médio e longo prazos, a realizações de ações que visem a: 1. Planejamento estratégicos; 2. Desenvolvimento de processos e 3. Avaliação dos resultados alcançados. (COLOMBO, 2019).

Percebe-se que a gestão escolar se constituiu participativa numa alternativa à administração centralizada. Um tipo de administração baseada na representatividade. Um conselho formado por representantes eleitos de todos os setores da entidade administrativa, com poderes não só consultivos, mas também normativos e deliberativos que a constituíram, tomando como base Lück (2009), entende-se a administração pública escolar numa perspectiva democrática e participativa ressalta que o gestor escolar é o administrador da dinâmica social, um mobilizador e orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar-lhe unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos, o gestor exerce a atuação da gestão, que abrange aspectos filosóficos e políticos do país.

Após, a CF (1988) e a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei Nº 9394, de 20 de dezembro de 1996, do atual PNE (BRASIL, 2014-2024), conforme exposto em seus textos legais; assim, a escola, como organização social, também pretende ser um espaço democrático, de modo que os profissionais da educação, os alunos, pais/famílias, corpo técnico e de apoio e toda a comunidade do contexto social tenham uma participação crítica na execução e implementação das políticas e dos programas educacionais. Vale ressaltar que dois elementos são essenciais para a concretização desta gestão no espaço escolar:

1. A participação de todos os componentes da comunidade escolar nos processos decisórios;
2. A existência de um amplo processo de informação em que todos tenham conhecimento do que acontece no interior da instituição e de suas relações externas (HORA e SANTOS, 2014, p. 30).

[2] Dicionário de Política. (BOBBIO, Norberto. Et al. 3 ed. Brasília: UnB, 1986).

A partir destes elementos poderemos garantir uma escola de gestão verdadeiramente democrática, além de precisar considerar que o ideal de formação da escola passa a ser o trabalhador flexível, proativo, a formação por competências e uma gestão da informação e de liderança, quer no momento presente de enfrentamento à pandemia do COVID 19, quer em qualquer tempo/espaço da História da Educação Brasileira.

III. GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: OS DESAFIOS DO GESTORESCOLAR PARA A QUALIDADE DA EDUCAÇÃO NO BRASIL PÓS PANDEMIA

A concepção de gestão democrática do ensino entrou para o universo escolar recentemente; entretanto desde a promulgação da CF (BRASIL, 1988) e da LDBEN (BRASIL, 1996) houve, no entanto, uma grande evolução que trouxe benesses ao setor educacional. Ao desatar as amarras do lado operacional, o gestor escolar percebeu-se inserido em um contexto muito maior, cuja dinâmica do administrar a escola precisava ser incorporada por todos os segmentos do ensino, pois as dificuldades de sobreviver em um novo contexto social, econômico e político, impelia as escolas de buscarem novos caminhos devido o modelo tradicional de administração escolar que estava vigente.

As necessidades escolares não eram atendidas pelo modelo administrativo tradicional, o que fez com que a escola se modernizasse, mesmo porque, a Educação, por sua essência, é uma atividade de interesse público; logo, escola pública de qualidade para todos é um ideal indiscutível, porém com um enorme desafio em todos os seus meandros. Poisa qualidade da educação remete à definição do que se entende por Educação. Para alguns, ela se restringe às diferentes etapas de escolarização que se apresentam de modo sistemático por meio do sistema escolar. Para outros, a educação deve ser entendida como espaço múltiplo, que compreende diferentes atores, espaços e dinâmicas formativas, efetivado por meio de processos sistemáticos e assistemáticos (DOURADO e OLIVEIRA, 2009).

Entretanto, Dourado (2014) em seus estudos aponta que os desafios para o gestor escolar no País estãoatrelados à análise da gestão educacional, que pode serentendida também por meiode vários recortes e planos. Uma perspectiva importante implica nãoreduzir a análise das políticas e da gestão educacional à mera descriçãodos seus processos de concepção e/ou de execução, importando, sobremaneira, apreendê-las no âmbito das relações sociais em que se forjamas condições para sua proposição e materialidade, principalmente no momento presente d pandemia do COVID 9 em que o Brasil vive.

Para o autor, tal perspectiva implica detectar os tipos de regulação subjacentes a esse processo que irá regular o "novo" projeto de gestão escolar no presente e no futuro com/pós pandemia, pois o conceito de regulação, em que pesemos diferentes significados possíveis; como já afirmava Barroso (2006, p. 13), a gestão escolar poderá ser utilizada "para descreverdois tipos diferenciados de fenômeno, mas interdependentes: os modos como são produzidas e aplicadas as regras que orientam a ação dosatores; os modos como esses mesmos atores se apropriam delas e astransformam."

Desta forma, Dourado e Oliveira (2009) parecem atuais no contexto do plano de gestão da escola na atualidade; a partir das premissas necessárias para as tomadas de decisões pelo gestor escolar, desde a gestão e organização do trabalho escolar, que deve iniciar pelo tratamento da estrutura organizacional compatível com a finalidade do trabalho pedagógico; planejamento, monitoramento e avaliação dos programas e projetos, independentemente do momento de emergência sanitária que o novo Coronavírus impõe no Brasil.

Os desafios para a qualidade da educação continuam e continuarão como marcos desta gestão democrática, pois o gestor precisa da organização do trabalho escolar compatível com os objetivos educativos estabelecidos pela instituição, tendo em vista a garantia da aprendizagem dos alunos; mecanismos adequados de informação e de comunicação entre os todos os segmentos da escola (DOURADO e OLIVEIRA, 2009). Assim, podemos afirmar que a gestão democrático-participativa, inclui:

> [...] condições administrativas, financeiras e pedagógicas; mecanismos de integração e de participação dos diferentes grupos e pessoas nas atividades e espaços escolares; perfil adequado do dirigente da escola, incluindo formação em nível superior, forma de provimento ao cargo e experiência; projeto pedagógico coletivo da escola que contemple os fins sociais e pedagógicos da escola. (DOURADO e OLIVEIRA, 2009, p. 11-12).

O que vem ao encontro de uma atuação para a autonomia escolar, que irá incluir as atividades pedagógicas e curriculares, os tempos e espaços de

formação; disponibilidade de docentes na escola para todas as atividades curriculares, apropriadas ao desenvolvimento dos conteúdos; processos avaliativos voltados para a identificação, monitoramento e solução dos problemas de aprendizagem e para o desenvolvimento dos educandos e da instituição escolar.

Entretanto, é esta gestão escolar, como o próprio nome diz, refere-se à esfera de abrangênciados estabelecimentos de ensino (BRASIL, 1996). O que atribui um significativo númerode incumbências às unidades de ensino, focalizadas em seu gestor. Esta perspectiva assinala um momentoem que a escola passa a configurar-se como um novo foco da política educacional e de enfrentamento às novas demandas (VIEIRA, 2017).

Ainda em diálogo com Dourado e Oliveira (2007), seja pela elaboração e a execução de uma proposta pedagógica, que é a primeira e principal das atribuições da escola, devendo sua gestão orientar-separa tal finalidade. Assim como:

> [...] Por meio das novas tecnologias educacionais e recursos pedagógicos apropriados ao processo de aprendizagem; planejamento e gestão coletiva do trabalho pedagógico; jornada escolar ampliada ou integrada, visando a garantia de espaços e tempos apropriados às atividades educativas; mecanismos de participação do aluno na escola; valoração adequada dos usuários no tocante aos serviços prestados pela escola.(DOURADO e OLIVEIRA, 2009, p. 14).

Portanto, apesar das medidas de biossegurança, a pandemia do COVID 19 abalou a estruturas da Educação Brasileira, as escolas foram uma das primeiras áreas da sociedade a sofrerem com os impactos do novo coronavírus. Com o avanço da doença nos estados brasileiros, as aulas presenciais foram migradas para o Ensino a Distância (EaD), com atividades disponibilizadas em plataformas on-line. Entretanto, a maioria das escolas públicas foram fechadas e este momento da experiência EaD, inédita no país, mostra uma necessidade de reavaliar o papel da tecnologia na educação, o acesso da população à uma internet de qualidade e a importância do trabalho do professor e do gestor na construção da aprendizagem.

Libâneo (2011) já apontava que qualquer gestor ou diretor da escola pública é um coordenador e tem a responsabilidade de integrar, reunir esforços, liderar, concatenar o trabalho de diversas pessoas; logo em sua visão, a tarefa do gestor/diretor visa a:

> - Dirigir e coordenar o andamento dos trabalhos, o clima do trabalho, a eficácia na utilização dos recursos e meios, em função dos objetivos da escola;
> - Assegurar o processo participativo de tomada de decisões e, ao mesmo tempo, cuidar para que essas decisões se convertam em ações concretas;
> - Assegurar a execução coordenada e integral das atividades dos setores e elementos da escola, com base nas decisões tomadas coletivamente;
> - Articular as relações interpessoais na escola e entre a escola e a comunidade, incluindo especialmente os pais. (LIBÃNEO, 2011, p. 159).

Assim, a forma como é dada tais atividades pertinentes para este profissional da educação, o gestor, e como a legislação brasileira impõe, se processa a partir da criatividade com que se elabora tais funções; pois a transformação e a informação social e cultural provocam um tipo de liderança, provocando na escola e na sua organização situações que de imediato trazem algumas angústias e desconforto para os liderados. Assim, o processo do gestor passa a ser uma liderança, que requer revisão nos aspectos referente à organização política, pedagógica, administrativa, curricular, didática, funcional e na função social, visando acompanhar o desenvolvimento futuro da própria escola.

A gestão escolar vem impondo desafios há décadas. É uma questão muito complexa para a gestor analisar e tomar decisões neste contexto que o País está vivenciando, pois o isolamento e o distanciamento social alteram a organização educacional do ensino, no caso a organização do trabalho pedagógico, algumas escolas, a maioria da rede privada, continuou com o calendário escolar via aulas *on-line.* Entretanto, a rede pública paralisou as atividades em todo os estados da federação.

De acordo com o Ministério da Educação – MEC (BRASIL, 2020), a Educação no Brasil é organizada

tradicionalmente no âmbito presencial, com aulas dentro do espaço da instituição escolar, onde os alunos e professores se encontram durante 200 dias letivos.Neste momento, nós temos uma alteração dessa rotina educacional, que tem um tempo e espaço escolar determinados. Também ocorreu uma aproximação e a adoção de recursos tecnológicos para suprir essa relação que era presencial, com aulas dialogadas entre professores e alunos.

Porém, o contato que durante anos foi presencial entre professor e aluno agora é mediado pela tecnologia e as chances dessa nova concepção permanecer por alguns meses se torna cada vez mais plausível diante do quadro da pandemia crescente na maioria dos estados brasileiros. Mesmo com a programação para antecipação do recesso escolar do mês de julho adotada por alguns estados, inclusive Mato Grosso do Sul, os números de contaminados pelo novo coronavírus ainda não recuaram, o que indicou a permanência dos alunos em casa e o retorno seja reprogramado para final de agosto de 2020.

No rol dos desafios apontados pelo MEC para o retorno gradual das atividades nas escolas brasileiras estão o difícil acesso a internet no Brasil por grande parte da população, além da falta de um ambiente adequado para o estudo dentro de casa e a orientação que o aluno necessita para cumprir as tarefas, principalmente, os estudantes da Educação Básica, com uma reorganização de calendário, grade curricular, lotação de professores e outras demandas que já são geridas pelo gestor escolar, só que agora, com as especificidades das medidas pautadas em protocolos de biossegurança para todos os atores que fazem a escola funcionar.

Segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua – tecnologia da informação e Comunicação (PNAD Contínua TIC) 2018, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2019), 46 milhões de brasileiros não tem acesso a internet. Em áreas rurais, o número é ainda maior, cerca de 53,5% dos moradores estão distantes da rede.Dos desconectados, 41,6% não sabem usar o serviço, enquanto 34,6% não tem interesse. As condições socioeconômicas são responsáveis por 11,8% da população distante da internet, enquanto 5,7% acha o equipamento necessário para o uso, como celular e tablets, caros demais.

Outro problema a ser enfrentado trata da qualidade da internet, que não é das melhores em todo o país. Neste cenário, a educação precisa encontrar um caminho, pois a escola presencial é insubstituível, por ser o lugar onde as relações humanas acontecem de forma democrática e dialógica. Porém, esse status não diminui também a importância da Educação a Distância. Segundo Souza (2020), a EaD tem uma importância principalmente em algumas regiões do Brasil, que é difícil a chegada do da escola presencial.

O que os gestores podem pensar em usar a EaD de forma complementar e não substitutiva da educação presencial, pontua Souza (2020), que defende ainda que uma alternativa é estender o ano letivo de 2020 para 2021, mantendo o conteúdo escolar programado para as turmas. Conforme a LDBEN (BRSIL, 1996), em situações de calamidades, sobretudo climáticas e econômicas ou quaisquer questões locais, o gestor pode reorganizar o calendário escolar, e fazer isso de forma presencial, não substituindo com atividades a distância; entretanto elencando os conteúdos mis necessários para o processo de ensino-aprendizagem dos alunos a cada ano escolar.

No entanto, alguns autores apontam que este recursoao ser utilizado na Educação Básica como em qualquer etapa do ensino, poderá aumentar as desigualdades sociais; a pesquisadora Andreia Nunes Militão, professora da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS) e líder do Grupo de Estudo e Pesquisa de Políticas Educacionais e Formação de Gestores e Professores da UEMS (2020) relata em seus estudos que outra alternativa viável é aumentar as horas de aula quando o ensino presencial retornar.E usar como complemento deste ensino, as atividades em plataformas a distância ou trabalhos de pesquisa em casa.

Militão (2020) pontua ainda que:

> [...] A escola presencial é insubstituível, por ser o lugar onde as relações humanas acontecem de forma democrática e dialógica. Porém, esse status não diminui também a importância da Educação a Distância, pois EaD tem uma importância principalmente em algumas regiões do Brasil, que será difícil o retorno da escola presencial. O que podemos pensar é usar a EaD de forma complementar e não substitutiva da educação presencial. (MILITÃO, 2020, p. 03).

É preciso repensar o papel do gestor escolar neste momento de pandemia, Rivas (2003) já destacava duas questões fundamentais para se pensar a escola, e hoje, sus ideias devem estar cada vez mais presentes, por se tratar deste momento de pandemia: a cultura científica e a

cultura humanística. A cultura científica, que é a cultura da pesquisa, da busca, de verdades provisórias apoiadas em argumentos. E o lugar da socialização, para que a escola se firme como o espaço onde se aprende a resolver conflitos na base do diálogo, onde se aprende a conviver com as diferenças de forma solidária e humana.

A cada ano letivo que se inicia, os gestores escolares enfrentam na escola uma série desituações que exigem deles a tomada de decisões assertivas que contribuam para aminimização dos riscos administrativos e pedagógicos. Essas ameaças podem setransformar em verdadeiras tragédias a ponto de ameaçar a vida dos educandos, de suasfamílias e dos profissionais da educação. Daí a grande preocupação dos gestores escolares com essa gestão do saber, do conhecimento, do saber se colocar no lugar do outro e em garantir que a escola seja um ambiente seguro e agradável para todos.

A gestão da cultura científica já faz parte da rotina da escola, pois:

- Despertar o interesse pelas ciências e tecnologias;
- Esclarece os problemas propostos pela ciência e tecnologia na vida cotidiana, e favorece a formulação das respostas às perguntas feitas pelos alunos, ao mesmo tempo em que o seu raciocínio científico é desenvolvido;
- Sinaliza as várias fontes da informação ou do conhecimento científico, avaliando o seu interesse e contribuição, tendo em vista o fomento da cultura científica dos futuros cidadãos. (RIVAS, 998 *apud* UNESCO, 2003).

A concepção de humanismo para a educação na contemporaneidade tem sido apresentada por alguns autores como Delors (1999) ao apresentar os quatro pilares da Educação, com a perspectiva de um novo paradigma para a educação. Diante desse imperativo, que vivemos na atualidade, o gestor deve perceber possíveis interfaces das concepções de uma educação humanista promulgadas pela UNESCO e o Plano Nacional de Educação (BRASIL, 2014).

Conforme destacou Delors (1999) em sua pesquisa, o gestor deverá refletir também sobre os saberes e competências necessários para esta retomada da educação. Essas ações não podem, no entanto, dissociar-se por estarem imbricadas, constituindo interação com o fim único de uma formação holística do indivíduo, que tem como objetivos fundamentais uma educação para a inteireza do ser e o despertar da consciência para uma cultura de paz. O que vem afirmar que a prática pedagógica deve preocupar-se em desenvolver estas aprendizagens da cultura humanista e da cultura científica sempre no espaço escolar.

Assim, deve se considerar que estas aprendizagens são apenas aportes teóricos para o professor, para o coordenador e para o gestor escolar; entretanto, a atuação do gestor no ambiente escolar deve ser uma ação colaborativa, participativa, democrática e de aprendizagem sempre, ou seja, uma ação educativa planejada, articulada com todos os participantes da escola, em momentos de estudos, proposições, reflexões e ações.

Neste preâmbulo, o gestor irá atuar e assumiras incumbências atribuídas aos estabelecimentos de ensino, conforme está previsto naLDBEN (BRASIL, 1996):

> Elaborar e executar sua proposta pedagógica; administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros; assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas; velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente; prover meios para a recuperação de alunos de menor rendimento; articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola; informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica” (BRASIL, 1996, Art. 12, Incisos I a VII).

Apesar deque os desafios do retorno às aulas neste momento de Pandemia ainda constituem sérios problemas para o gestor e para todos os atores que fazem a escola, pois todos os trabalhadores em educação tem enfrentado uma luta árdua de vida com a propagação do

Coronavírus no País: aulas remotas, retorno de atividades, apesar do fechamento das escolas para atendimento presencial, acompanhado de redução salarial e da precarização deste setor; além da pressão de governos para o retorno às aulas presenciais, sem que a pandemia da Covid 19 esteja sob controle e sem que haja segurança sanitária necessária para a reabertura das escolas, o que representa um risco a saúde de todos: gestores, professores, técnicos, alunos e famílias dos estudantes, e de toda uma gama de relações que se fundam a partir do funcionamento de uma escola pelas cinco regiões que formam a Estado Brasileiro.

Ainda, há que se repensar este retorno escolar, pois a gestão escolar deve estar alinhada à gestão educacional, como bem aponta Vieira (2004), por meio da política educacional vigente quer da gestão municipal, estadual ou federal, para juntas enfrentarem e solucionarem as demandas necessárias neste caos da pandemia, com uma proposta pedagógica dialógica, em que ambas articulam-se mutuamente, dado que a primeirajustifica-se a partir da segunda, por meio de planejamentos, acompanhamentoe de avaliação para assegurar um retorno digno e de qualidade aos alunos, incluindo todas e todos no processo de ensino-aprendizagem.

IV. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Podemos concluir que os desafios do papel do gestor escolar são bastantes complexos nas instituições de ensino, independentemente do momento de pandemia que se vive, pois deste a promulgação da LDBEN (BRASIL, 1996), a gestão escolar vem procurando se firmar democrática e participativa em todos os Estados da federação; assim como toda gestão de bens públicos e dos recursos humanos disponíveis nas escolas, o gestor escolar deve traçar estratégias para que os objetivos e metas sejam alcançados, aliado ao espírito de liderança para gerir os diversos recursos.

É de suma importância observar que no decorrer da História da Educação Brasileira, no que tange a gestão, vem se configurando alinhada ao princípio legal e moral como um conjunto de técnicas, estratégias, métodos organizacionais que determinam o complexo campo da gestão democrática, que tem como propulsor dessa engrenagem um líder nato e não por chefe que impõe condições como nas políticas institucionais que são implementadas pelos governantes, limitando a autonomia e o conhecimento em um meio que deve ser de constante evolução e aprendizado profissional para o processo de ensino-aprendizagem dos alunos, que devem o foco do trabalho pedagógico.

Neste contexto um "novo" olhar para a gestão escolar no Brasil se faz necessário, em se tratando de uma nova conjuntura que se apresenta. Gerir um processo sistêmico com um contexto pandêmico, obsta uma postura desafiadora para esse gestor. Em vez, de um novo olhar, deve buscar sempre um olhar ampliado e humano. As investidas dos poderes constituídos, forçam um recomeço letivo, sem o balizamento dos especialistas, que defendem ações criteriosas e responsável. O posicionamento do gestor nesse momento, pouco se percebe, talvez não interesse a mídia dominante, mas na sua comunidade tem uma reverberação positiva diante dos enormes desafios que todos vão enfrentar.

Prima-se por um gestor comprometido com a sua comunidade escolar local, para o enfrentamento cotidiano. Gestar uma escola em tempo pós-pandêmico tem sido um verdadeiro desafio e uma incógnita a ser respondida pelos governantes.

REFERÊNCIAS

[1] ANTUNES, Rosmeiri Trombini. **O Gestor Escolar.** Universidade Estadual de Maringá. Programa de Desenvolvimento Educacional. Caderno Temático: Gestão Escolar. 2008

[2] BARROSO, J. O Estado e a educação: a regulação transnacional, a regulação nacional e a regulação local. In: BARROSO, J. (Org.). **A regulação das políticas públicas de educação**: espaços, dinâmicas e atores. Lisboa: Educa, 2006.

[3] BEZERRA, Alessandra da Silva. **O Papel do Diretor na Gestão Democrática**. Disponível em: <http:www.webartigos.com/articles/5895/1/gestão-participativa>. Acesso em: 10.06.2020.

[4] BOBBIO, Norberto. Et al. **Dicionário de Política**. 3 ed. Brasília: UnB, 1986.

[5] BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional** – Lei nº 9394/96 – Brasília, DF: Imprensa Oficial, 1996.

[6] _______. **Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Básica.** – Brasília, DF: Imprensa Oficial, 2013.

[7] _______. **Lei N° 13.005/2014** - Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências.

[8] COLOMBO, Sônia Simões. (Et al). **Gestão Educacional**: Uma nova visão. 3ª. Ed. Ampl. Porto Alegre - RS: Artmed, 2019.

[9] DOURADO, L. F. Políticas e Gestão da Educação Básica no Brasil: Limites e Perspectivas.**Rev. Educ. Soc**., Campinas, vol. 28, n. 100 - Especial, p. 921-946, out. 2007. Disponível em <http://www.cedes.unicamp.br>. Acesso em: 28.07.2020.

[10] DOURADOI, L. F.; OLIVEIRA, J. F. de. A qualidade da educação: perspectivas e desafios. **Cad. CEDES**. Vol.29 N°.78, Campinas – SP: May/Aug. 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0101-32622009000200004>. Acesso em: 29.07.2020

[11] GADOTTI, Moacir & ROMÃO, José E. (orgs.). **Autonomia da escola: princípios e propostas.** São Paulo: Cortez, 1997..

[12] GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

[13] LIBÂNEO, J. C. (Org.). **Educação escolar**: Políticas, Estrutura e Organização/José Carlos Libâneo, João Ferreira de Oliveira, Mirza Seabra Toschi- 10. ed. – São Paulo: Cortez, 2011.

[14] LÜCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola.** Petrópolis, Rj: Vozes, 2017.

[15] _______. **Liderança em Gestão Escolar**: São Paulo. Vozes, 2011.

[16] MALDANER, Jair José. **Comunicação Científica.** Cuiabá: UFMT, 2015.
MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 8. ed. – 6. reimpr. São Paulo: Atlas: 2019.

[17] PARO, Vitor Henrique. **Escritos sobre Educação**. São Paulo: Xamã, 2001.

[18] _______. **Gestão democrática da escola pública**. 3ª ed. Editora Ática: São Paulo, 2006.

[19] PERRENOUD, P. **A pedagogia na escola dos dilemas: fragmentos de uma sociologia do fracasso**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed., 2001.

[20] SANTOS, Terezinha Fátima Andrade Monteiro dos. **A crise atual do capital na formação do estado contemporâneo e gestão da educação**. R. Pol. Públ., São Luís, Número Especial, p. 459-465, julho de 2014.

[21] UNESCOCultura científica: um direito de todos. – Brasília :UNESCO, 2003.172p.1. Cultura Científica 2. Ciência e Sociedade 3. DivulgaçãoCientífica I. UNESCO II. Oficina Regional de Educação da UNESCO para a América Latina e Caribe III. OREALC CDD 306.45ISBN 85-87853-89-9

[22] VEIGA, Ilma P. Alencastro (Org.). **Projeto político-pedagógico da escola: Uma construção possível.** Campinas, SP: Papirus, 1995.